

08

La gestión de la comunicación en situaciones de crisis

Propuesta de un modelo teórico

Crisis Communication Management: A theoretical Model

Dra. Ana María Enrique Jiménez
Facultad de Ciencias de la Comunicación
Universidad Autónoma de Barcelona

Resumen / Abstract

En este artículo pretendemos realizar una revisión de la literatura que aborda la gestión de la comunicación en situaciones de crisis, con la finalidad de realizar una propuesta de modelo teórico de gestión de la comunicación en momentos de crisis. Instaurar un modelo de comunicación en situaciones de crisis permite establecer unos principios de gestión y *modus operandi*, especialmente cuando la empresa se ve afectada por un acontecimiento capaz de poner en riesgo el desarrollo normal de su actividad, así como su imagen corporativa.

In this article we try to realize a review of the literature that approaches the crisis communication management with the purpose of realizing an offer of theoretical model. To restore a model of crisis communication allows to establish a few beginning of management and modus operandi, specially when the company meets affected by an event capable of putting in risk the normal development of his activity as well as his corporate image.

Palabras clave / Key words

Crisis. Modelo. Comunicación. Gestión.
Crisis. Model. Communication. Management.

1. Introducción

La comunicación en situaciones de crisis responde a una realidad que, a menudo, las empresas no quieren reconocer: éstas están expuestas a acontecimientos no deseables que amenazan los objetivos de la empresa, convirtiéndose en un foco de atención para sus públicos. Cuando una empresa se ve involucrada en una crisis, ésta se encuentra ante una situación de riesgo, pudiendo afectar tanto a sus integrantes como a los públicos de su entorno. Por un lado, pueden aparecer conflictos internos, a veces por eludir responsabilidades. Y por otro, los públicos externos empiezan a perder su confianza y credibilidad hacia la empresa.

Todo se magnifica por el interés de los medios en las crisis, con la aparición de buenos y malos, que atraen la atención del público y mantienen viva la atención, agravando los procesos de deterioro. Y ocurre lo mismo ante una catástrofe natural, un fallo funcional grave, una crisis de honorabilidad, una amenaza económica o una crisis interna. (Villafañe, 1993: 300)

Por todo ello, saber gestionar una crisis, desde el punto de vista de la comunicación, puede llegar a ser de vital importancia para que la empresa salga a flote, evitando así consecuencias y/o repercusiones negativas, especialmente, en su imagen corporativa. Gestionar una crisis significa planificar con previsión las posibles situaciones de crisis que se pueden producir en una empresa capacitando a la misma para ejecutar de manera rápida y eficientemente las medidas necesarias de emergencia. Pero lamentablemente, no todas las empresas tienen por costumbre actuar de forma preventiva sobre las situaciones de crisis.

Tal y como señala Fita, en nuestro país estas situaciones todavía no tienen un contexto cultural educado:

Cuando una empresa se enfrenta a una crisis busca la solución en contratar una agencia especializada que, normalmente actúa defendiendo a la organización de los ataques informativos que le puedan causar los medios de comunicación y así intentan conseguir una mejor prensa hacia la opinión pública. (1999: 135)

Esto puede suceder por no tener acciones preventivas previstas, defendiéndose así de la agresión cuando ésta se produce. Es decir, la crisis se gestiona como si se tratara de un incendio que ha de ser apagado por un bombero. Esto nos hace pensar que una correcta y efectiva gestión de crisis, en contraposición al anterior planteamiento, pasará por convertir al bombero en un agente forestal, pues

conociendo cuáles son los factores de riesgo, cómo actuar para prevenirlos, o si no hay más remedio, cómo actuar cuando se produzcan, estaremos preparados para hacerles frente, al igual que el agente forestal lo está para cuando surge el fuego.

En la gestión de la crisis, las medidas de prevención, técnicas y de seguridad deben ir acompañadas por flujos de comunicación planificados y coherentes. Las acciones comunicativas que deberá llevar a cabo la empresa, y que se recogerán en un plan de comunicación de crisis, tratarán de encauzar de la mejor manera posible ese momento no deseable por el que atraviesa.

El objetivo que persigue la comunicación en una situación de crisis es “conseguir credibilidad en la empresa como fuente de información y generar confianza, tanto en el conjunto de la opinión pública como en las autoridades y los medios de comunicación” (Cornadó, 2000: 137).

En los puntos que acontecen, trataremos de definir qué se entiende especialmente por crisis y qué modelos de gestión de comunicación de crisis consideramos relevantes, tras haber realizado una revisión y análisis de la literatura que aborda esta materia. Como conclusión final aportamos nuestra propia propuesta de modelo de gestión de la comunicación en situaciones de crisis.

2. Concepto de crisis

Hoy en día, estamos acostumbrados a encontrarnos la palabra crisis en cualquier medio o soporte de comunicación. Es un hecho que no nos sorprende lo más mínimo, es más, resultaría extraño oír, por ejemplo, la sección de economía o política de un periódico y no encontrar ni rastro del vocablo crisis.

Crisis proviene etimológicamente del griego *krino* que significa “evaluar”, “juzgar” o “decidir” (Kerchove, 1999: 100). Cuando apareció este concepto por primera vez en la antigua Grecia, se aplicaba sobre todo en el campo de la medicina:

En la medicina hipocrática, la palabra servía para denominar un cambio repentino en el estado del paciente y se describía en términos de tiempo (días críticos) y espacio (el camino que seguían los humores patológicos hasta que eran excretados). (Béjin y Morin, 1976: 2)

Fue en el siglo XVIII cuando la ciencia médica comienza a considerar el concepto hipocrático de crisis como una patología. González lo explica de esta manera:

Es a partir de esta época cuando la palabra crisis deja de utilizarse para designar el punto más alto en la evolución de una enfermedad (que normalmente anunciaba el inicio del paciente) para pasar a designar el momento en que una enfermedad daba un giro para peor. (1998: 23)

En el citado siglo ya se empezaba a utilizar este término en otras disciplinas como pudiera ser la política o la economía, haciendo uso de la palabra crisis para describir cualquier situación problemática que se originara en los grupos sociales. En el siglo XIX este término se utilizó en obras escritas sobre “la crisis de los valores”, “la crisis de la civilización”, o “la crisis espiritual”, expandiéndose así en nuevas disciplinas como la psicología o la etiología (González, 1998: 23).

Hoy por hoy, este término es aplicado en muchísimas áreas de conocimiento (economía, historia, sociología, política, psicología, etc.), lo cual nos muestra lo difícil que resulta encontrar una única definición que aúne los diferentes significados que puede llegar a tener.

Lo que podemos extraer como conclusión de todo lo antedicho es que la noción de crisis está ligada a momentos de cambio, a momentos de rupturas que puede producir este cambio. Pero sobre todo, cuando se trata de un cambio repentino, a situaciones de incertidumbre y suspense por no saber cómo concluirá ese proceso.

Durante las dos últimas décadas del siglo XX se han conocido crisis de gran impacto mediático. La crisis que se produjo en la empresa Johnson & Johnson debido a la colocación de cianuro en las cápsulas de Tylenol, provocando la muerte a ocho personas; o la empresa Perrier, en la que se detectó benceno en alguna de sus botellas de agua; el caso sucedido en el Coto de Doñana por la empresa sueca Boliden Apirsa, contaminando un espacio considerado reserva natural; la conocida explosión del reactor de Chernobyl, que expandió su reacción, causando numerosas muertes de inmediato y secuelas que seguirán patentes en posteriores generaciones; o bien, los conflictos laborales de los pilotos de la compañía Iberia, produciendo el caos en el espacio aéreo, son ejemplos que ratifican cómo cualquier empresa, en cualquier momento, puede verse amenazada por una situación no deseada, siendo factible la existencia de posibles catástrofes, y por ende, que sean recogidas por los medios de comunicación y la opinión pública, lo cual puede alterar las relaciones existentes entre la empresa y sus públicos, viéndose afectada su imagen, su reputación y, cómo no, su situación financiera.

Es fundamental, pues, tener en cuenta que la crisis se basa en una incógnita por desconocer el momento en el que puede producirse. Esa sensación de riesgo, co-

mo veremos más adelante, puede verse disminuida si se llevan acciones de prevención.

El hecho de que las crisis aparezcan de forma inesperada es lo que provoca que en muchas empresas no se tenga la consciencia de lo necesario que resulta poseer un plan de gestión de crisis. Muchos directivos optan por pensar que cuando llegue la crisis ya se intentará hacer frente a esa situación de alguna manera, pero lo que no saben, es que uno de los factores más importantes en esas circunstancias es el factor tiempo, y ganarle la partida requiere preparación y previsión.

Partiendo de estos antecedentes, refrendamos la definición de "crisis" en el ámbito empresarial manifestada por Piñuel:

La noción de crisis responde a un cambio repentino entre dos situaciones, cambio que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización porque entre las dos situaciones (la situación anterior y la situación posterior a la crisis) se produce un acontecimiento súbito (inesperado o extraordinario) frente al cual una organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno (como organización) y externo (como institución) ante sus públicos. (1997: 167)

En esta definición, Piñuel ya nos introduce el papel tan importante que jugará la actitud de la empresa frente a la crisis, pues señala que ante todo la organización deberá reaccionar para salvaguardar o recuperar de nuevo la imagen y, como consecuencia, la reputación de la empresa entre sus públicos.

En sintonía con lo expuesto más arriba, encontramos otra explicación de la naturaleza de las crisis en una organización. Nos la proporciona Del Pulgar:

Crisis es toda situación decisiva para la supervivencia de una compañía (producida por sorpresa) que puede afectar al público (interno y externo), al producto, al proceso, a la distribución, a la seguridad o a los mercados financieros, y en la que acusa una notoria escasez de información que tratan de paliar los medios convirtiendo a la organización en centro de atención y comprometiendo así su imagen, su credibilidad o su capacidad productiva. (1999: 112)

Este autor hace hincapié en los actores y elementos que pueden verse afectados por una situación grave que alcanza la categoría de crisis cuando los medios de comunicación, ante la carencia de información suficiente sobre lo que está ocurriendo, comprometen la imagen, la credibilidad e incluso la propia razón de existir de la compañía.

Observamos pues que la crisis es *per se* un fenómeno de gran amplitud a la hora de abordarlo, sin embargo, no nos impide vislumbrar algunas características comunes que pueden darse en todas ellas.

Los autores Westphalen y Piñuel (1993: 87) señalan cinco rasgos comunes en cualquier crisis:

1. Sorpresa: no existe ninguna crisis totalmente anticipada, puesto que un riesgo que hubiese sido íntegramente tomado en cuenta en los planes de la empresa jamás produciría una crisis. Como mucho, puede generar disfunciones puntuales, anomalías menores y controladas, pero la imagen no se ve dañada, contrariamente a lo que sucede en situaciones de crisis.

2. Unicidad: ninguna crisis producirá un desequilibrio igual. Cada crisis es única, debido a que rara vez dos crisis tienen las mismas causas, y, llegado el caso, las mismas causas jamás tendrán las mismas connotaciones, no crearán los mismos problemas. Las mismas causas jamás producirán los mismos efectos.

3. Urgencia: toda crisis crea una situación de urgencia y de emergencia caracterizada por las complejas dificultades que hay que afrontar y por la cantidad de informaciones de carácter negativo que hay que atajar: Los medios de comunicación avanzan mucho más deprisa que las reacciones de la organización, ya que ellos pueden tratar el suceso en tiempo real y la empresa debe encontrar las causas que provocó la crisis, al mismo tiempo que atender a los medios para dar explicaciones. Es por este motivo que ganar la apuesta de la comunicación en periodo de crisis es sobre todo ganar tiempo.

4. Desestabilización: una situación de crisis provoca una desestabilización en todos los procesos comunicativos. Las relaciones de la empresa con su entorno se modifican. Si antes de la crisis las relaciones con los periodistas eran cordiales, cuando ésta estalla los periodistas se agolpan a las puertas de la empresa, de la que pretenden extraer “noticias calientes” e intentarán obtenerla de la manera que sea. Consecuencia de ello, los instrumentos habituales del servicio de comunicación se vuelven inapropiados, lo que provoca ese estado de desestabilización.

5. Tendencia descendente de la calidad de la información: esta característica es consecuencia de la anterior. Los medios de comunicación tienden a disputarse la primicia informativa, en detrimento de la calidad de la información. Lo cual quiere decir que los medios pueden cometer errores, ya que, en ocasiones, el considerar la primicia como valor hace que se descuide la fiabilidad. No disponen de tiempo para controlar todas las informaciones que se les proporciona en ese mo-

mento, ni la autenticación de sus fuentes, lo cual provoca que cualquier rumor se convierta rápidamente en información. El uso de internet ha acentuado este rasgo. Todas estas características hacen que la crisis se convierta en un fenómeno que provoca desequilibrios en la empresa, donde el factor tiempo y saber conservar la calma se convierten en elementos primordiales para afrontar con éxito una posible crisis. Mediante la prevención y la elaboración de un plan de crisis, la empresa dispondrá de unas herramientas básicas para abordar cualquier situación de riesgo potencial.

3. Modelos de gestión de comunicación de crisis

Una vez realizada la revisión bibliográfica de las teorías y modelos sobre gestión de crisis establecidos por diversos autores, hemos decidido analizar de forma más detallada cuatro modelos. Los tres primeros aportan una visión general de la gestión de la comunicación de crisis. El cuarto modelo es más específico, centrándose concretamente en el sector de la alimentación y bebidas:

1. El modelo Cebolla (*Model Onion*) de Pauchant y Mitroff (1992). Posiblemente sea el modelo más referenciado por el resto de autores y estudiosos en la materia.

2. El Modelo de Relaciones Públicas de Crisis (*Model of Crisis Public Relations*) de Marra (1996). Debido a que en muchas empresas la gestión de la comunicación se articula desde el departamento de Relaciones Públicas, consideramos de interés abordar la gestión de la crisis desde este punto de vista.

3. El Modelo de Crisis Evitables y No Evitables de González (1998), autor nacional de referencia para la investigadora.

4. El Modelo C.I.C.L.E (Calidad, Investigación, Control, Legislación, Ética) de Saura (2003). Como hemos mencionado más arriba, éste es un modelo específico centrado en el sector de alimentación y bebidas. Creemos que nos puede resultar de utilidad en el momento de aproximarnos a nuestro estudio de caso.

3.1. El Modelo Cebolla (*Model Onion*) de Pauchant y Mitroff

El modelo que proponen Pauchant y Mitroff se denomina *Onion*, en castellano “cebolla”, debido a que está constituido por capas concéntricas, conformando cada una de ellas un nivel diferente. Cada una de las capas del modelo se refiere a un nivel distinto de la realidad:

Nivel 1. Carácter de los individuos.

En este nivel se comprenden las respuestas emocionales formadas por los directivos de la empresa (Mitroff, 1997: 67), es decir, los mecanismos de defensa que se implementan desde la propia empresa para hacer frente a la crisis. Los autores creen que la empresa que está preparada para la crisis siempre actuará con responsabilidad, lo cual no ocurre con la empresa que no lo está, tendiendo a culpabilizar a otros por la situación crítica acontecida.

Nivel 2. Cultura Organizacional.

En este nivel se sitúa la cultura de la empresa, es decir, sus valores y creencias. Dependiendo de cuál sea su cultura, de cómo esté afianzada la idea de que no estamos exentos de padecer una crisis, condicionará la respuesta y la forma de actuar en momentos de crisis. Pauchant y Mitroff encuentran una serie de racionalizaciones que a menudo representan un obstáculo en la preparación de gestión de crisis. Estas racionalidades son del tipo "si ocurre una crisis, nuestro tamaño nos protegerá" o "las crisis son únicas, por tanto no sirve de nada estar preparados".

Nivel 3. La estructura organizativa.

En el tercer nivel encontramos la infraestructura de una organización, comprendiendo su organigrama, y la tecnología que se utiliza en los procesos de producción o gestión de las empresas. El comité de crisis se ubica en este nivel.

Nivel 4. La estrategia de la organización.

Se incluyen aquí todos los mecanismos, planes y procedimientos necesarios para la gestión de crisis. Mitroff señala cinco fases en la gestión de crisis:

- Fase de detección de señales.
- Fase de preparación/prevenición.
- Fase de contención/limitación de daños.
- Fase de recuperación.
- Fase de aprendizaje.

3.2. El Modelo de Relaciones Públicas de Crisis (Model of Crisis Public Relations) de Marra (1998)

El modelo de Marra incide en las relaciones que la organización mantiene con sus públicos relevantes, como clave en el éxito de la gestión de la comunicación en

situaciones de crisis. "La habilidad de comunicar rápida y eficazmente es un claro e importante componente de éxito en la gestión eficaz de la crisis" (Marra, 1998: 462).

Marra utiliza la casuística para romper con la idea de que para gestionar con eficiencia una crisis es necesario poseer un plan de crisis. Pone como ejemplo, entre otros casos, a la NASA con la explosión del Challenger, como una organización que aunque poseía un plan de crisis, la situación fue mal gestionada. Y en contrapartida, casos como el del Tylenol, de la empresa Jonson & Jonson, que sin contar con un plan de crisis, se consideró y se considera, como un caso ejemplar de cómo gestionar una crisis.

El mencionado autor atribuye el éxito de la gestión de crisis a la cultura comunicacional de la empresa y a la excelencia en las relaciones públicas. Es por ello que considera que la autonomía del departamento o área de las relaciones públicas es la clave para la correcta gestión de crisis en las empresas.

3.3. El Modelo de Crisis Evitables y No evitables de González (1998)

González (1998: 55) establece un modelo de gestión de comunicación de crisis que desglosa en dos figuras. La primera aborda el proceso ideal de gestión de crisis en aquellas situaciones que se consideran evitables mediante la intervención oportuna por parte de la organización (modelo para la gestión de crisis evitables). La segunda figura ilustra aquellas situaciones que no son evitables, y donde la acción del hombre ha de limitarse a contener o minimizar las consecuencias negativas que una crisis puede producir en una empresa, como pudiera ocurrir en el caso de desastres naturales (modelo para la gestión de crisis no evitables o accidentales). En ambos modelos se establecen las actividades que deben desarrollarse tanto en la etapa proactiva como en la reactiva. Una de las diferencias que se muestran la encontramos en el modelo de crisis evitables, pues se introduce la gestión de conflictos potenciales, mientras que en el modelo de crisis accidentales se comienza por la etapa de vigilancia-planificación.

En el modelo de crisis evitables las fases de crisis y post-crisis pueden evitarse en aquellas situaciones en donde la actuación es correcta y oportuna, sin que existan agentes externos fuera de control o influencia de la organización. En las crisis no evitables, las fases de crisis y post-crisis son etapas ineludibles por las que la empresa pasa obligatoriamente.

3.4. El Modelo C.I.C.L.E (Calidad, Investigación, Control, Legislación, Ética) de Saura (2003)

De los modelos estudiados ninguno hasta el momento había propuesto un modelo específico para un sector concreto. Saura, después de analizar las crisis más graves sufridas por el sector español de alimentación y bebidas, y su gestión de comunicación de crisis durante el periodo 1990-2000, nos presenta su propuesta de modelo de gestión de comunicación de crisis basado en el sector de alimentación y bebidas. El Modelo CICLE se fundamenta en cinco pilares básicos: calidad, investigación, control, legislación y ética. A estos cinco elementos el modelo debe su nombre, que en palabras de Saura (2005: 369), “aplicados de forma efectiva llevarán a una correcta gestión de la comunicación de crisis en el sector. Los elementos del modelo están relacionados dentro del sector”.

Este modelo representa una situación idílica del sector en el que se aplica. Cuando uno de los pilares falla, el problema potencial tiende a estallar y a desembocar en crisis, pudiendo empeorar o alargarse en el tiempo.

Las entidades involucradas en el sector (Administración y Agencia de Seguridad Alimentaria, sectores productivo e industrial, el comercio y la restauración, las asociaciones y los consumidores, los expertos y los medios) trabajan conjuntamente y colaboran en momentos de crisis alimentarias, tanto en la fase de prevención o detección de problemas, de crisis y en los momentos posteriores a ella.

La comunicación de crisis se coordina desde el conjunto de entidades que se entrelazan y se enmarcan en un pentágono con los cinco elementos básicos para la gestión de crisis.

CALIDAD: poner en práctica el sistema ARCPC (análisis de riesgos y control de puntos críticos). Conservar, manipular, cocinar correctamente y asumir el coste/precio de una mayor calidad (alimentos orgánicos, productos de calidad y con denominación de origen...).

INVESTIGACIÓN: aplicar los principios de precaución y esfuerzo en centros de investigación (EEB, OMGs, acrilamida, irradiación, protección de cultivos...).

CONTROL: control externo (administración central y autonómica: persecución del fraude) e interno (selección de proveedores, materias, piensos, envases, productos...).

LEGISLACIÓN: cumplir la regulación (sectores) y generar la legislación necesaria (administración europea, central, CCAA).

ÉTICA: hacer lo correcto y comunicar/informar/educar lo correcto.

4. Propuesta de un modelo de gestión de la comunicación en situaciones de crisis

El modelo de gestión de la comunicación en situaciones de crisis que proponemos está centrado en las fases por las que una crisis es susceptible de atravesar, y se divide básicamente en tres etapas: la etapa de prevención, la etapa de reacción y la etapa de recuperación.

La etapa de prevención recoge una serie de actividades que pueden ayudar a evitar que una crisis tenga lugar o, si finalmente no puede impedirse, a establecer unos mecanismos que contrarresten sus efectos. El primer paso que debe darse en esta etapa es la identificación de riesgos, es decir, detectar todos aquellos asuntos capaces de amenazar los objetivos empresariales. Para ello, es importantísimo realizar un estudio del entorno, un análisis de las situaciones que pueden resultar potencialmente críticas. Recolectar los antecedentes de situaciones conflictivas, que no sólo han afectado a la propia empresa, sino también al resto de compañías del sector, proporciona una información de gran utilidad para realizar un diagnóstico del momento en el que se encuentra la organización. Con toda esta información podemos dibujar los escenarios hipotéticos que pueden darse, con el fin de establecer el *modus operandi* correspondiente.

Con todo lo antedicho, es momento de concretar qué estrategia de comunicación se va a desplegar durante esta etapa de prevención, y si ésta será la misma en el caso de estallar la crisis. Esta estrategia de comunicación definirá el plan operativo a seguir, marcando unos objetivos, que responden a la postura que la empresa ha decidido tomar. Este plan contempla los siguientes elementos principales: la identificación de los públicos con los que la empresa establece relación y con los que en caso de producirse la crisis va a tener que estrechar sus relaciones, la redacción de los mensajes y argumentos necesarios que la empresa quiere transmitir, la especificación de los canales que va a utilizar la empresa para hacer llegar estos mensajes y la fijación de un calendario de ejecución de cada una de estas acciones.

Es en esta etapa, donde se hace necesario determinar quiénes conformarán el comité de crisis y en qué momento debe establecerse, con el fin de tomar decisiones que afectarán al rumbo de la probable crisis. Es imprescindible además fijar un lugar o sede desde donde se realizará el control. Se designará un portavoz oficial de la crisis, con el fin de dotar uniformidad y solidez a los mensajes que se desean transmitir. Si se decide contar con más de un portavoz, resulta de vital importancia acordar cuáles son las funciones de cada uno de ellos y manejar la misma información para que no haya incoherencias en sus discursos. Existe la posi-

bilidad de preparar una serie de cursos para perfeccionar la tarea encomendada de portavoz, así como otros métodos que permitan formar al resto del personal, con la pretensión de hacerles extensibles estos fundamentos de gestión de crisis. Las sesiones de simulación de situaciones de crisis son un ejemplo.

La etapa de reacción se inicia cuando la crisis estalla. El asunto ha sido cubierto por los medios de comunicación, saliendo a la luz pública. Es el momento de lanzar los mensajes establecidos, en los que se concreta la postura o posicionamiento que la empresa mantiene ante el asunto.

Es necesario que la empresa cuente con un portavoz que dé la cara ante la opinión pública. No es suficiente con los comunicados que puedan enviarse a los medios de comunicación. En esta situación, sea cual sea la causa de la crisis, el poder contar con una persona que represente a la empresa y sea capaz de mostrarse ante sus públicos, denota responsabilidad y capacidad de gestión por parte de la compañía.

A lo largo de todo el desarrollo de la crisis, hasta que se consigue dar con una solución, es fundamental realizar un seguimiento de los medios de comunicación, ya que éstos se convierten en una especie de termómetro en el que se puede medir la gravedad del asunto. Al igual que lo hace la propia empresa, sus públicos utilizarán los medios para dar a conocer sus opiniones, para lanzar mensajes y para difundir toda clase de información al respecto, incluidos los rumores. La empresa continuamente tiene que vigilar cuál es la situación en la que se encuentra. Esta operación le permite adelantarse y preparar una información para ser emitida, comportándose así de manera proactiva. El equipo encargado de coordinar la crisis desde la perspectiva comunicativa debe controlar que el plan se implementa adecuadamente, haciendo hincapié en la gestión eficaz de la comunicación con los públicos implicados.

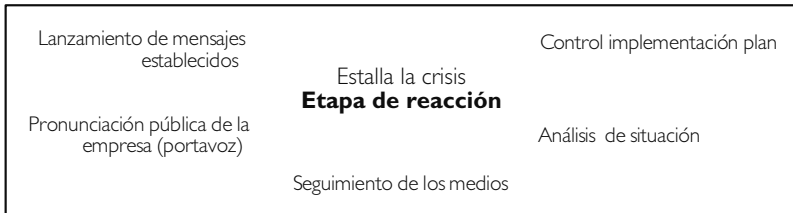
La etapa de recuperación significa que la crisis ya ha pasado. Es hora de valorar cuáles han sido los aciertos y cuáles los errores en la gestión de la crisis, así como evaluar los posibles daños que ésta ha podido causar; entre los que se encuentran los daños a la imagen y/o reputación corporativa. Puede darse el caso, tras la revisión, que la empresa se plantee introducir cambios en la política de comunicación que mantenía hasta el momento. Aunque la crisis ha finalizado es un buen momento para iniciar una nueva etapa de prevención para futuras crisis y este planteamiento implica la adopción de medidas y mecanismos que no se habían tenido en cuenta en la crisis acontecida. Se trata, por tanto, de incorporar mejoras en el plan de gestión de crisis.

Por último, lo que nos resta es planificar actividades de recuperación de la imagen y/o reputación corporativa, ejecutarlas y evaluar sus resultados. Es de este modo como podremos dar por finalizada la etapa de recuperación.

Modelo de gestión de la comunicación en situaciones de crisis

Etapa de prevención

- Identificación riesgos
- Análisis antecedentes y presentación diagnóstico
- Determinación escenarios hipotéticos
- Definición estrategia y plan de comunicación
- Identificación públicos implicados
- Ideación argumentario y preparación materiales
- Especificación canales de comunicación
- Fijación calendario de acción
- Establecimiento comité de crisis y sede control de la crisis
- Nombramiento posible portavoz oficial
- Formación personal



Etapa de recuperación

- Evaluación situación post-crisis
- Adaptación política de comunicación
- Planificación actividades de recuperación de imagen y/o reputación corporativa
- Ejecución programas y acciones fijada
- Evaluación plan establecidos

Referencias

- Béjin, A. & Morin, E. (1976). *Introduction. Communications*. vol. 25, pp.1-3.
- Cornadó, A. (2000). La comunicación ante situaciones de conflicto. En. *Anuario de Comunicación 2000* (pp. 136.137).ADC Dircom.
- Del Pulgar, L. (1999). *Comunicación de empresa en entornos turbulentos*. Madrid: Esic.
- Fita, J. (1999). *Comunicación en programas de crisis*. Barcelona: Gestión 2000.
- González, A. (1998). *Marketing Preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona: Bosch.
- Kerchove, D. de (1999). *La piel de la cultura*. Barcelona: Gedisa.
- Marra, F. J. (1998). Crisis Communication Plans: Poor Predictors of Excellent Crisis Public Relations. *Public Relations Review*, 2, 461-473.
- Mitroff, I. & Pearson, C. (1997). *Cómo gestionar una crisis*. Barcelona: Gestión 2000.
- Piñuel, J. L. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Síntesis.
- Saura, P. (2005). *La gestión y la comunicación de crisis en el sector de la alimentación y bebidas*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Villafañe, J. (1993). *Imagen Positiva*. Madrid: Pirámide.
- Westphalen M. H. & Piñuel, J. L (1993). *La Dirección de Comunicación. Prácticas profesionales. Diccionario técnico*. Madrid: Ediciones del Prado.